

# INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONTROL HUMANO BAJO UN ENFOQUE SOCIALMENTE RESPONSABLE

Omar Millán Delgado\*\*

\*\* Ingeniero Industrial. Especialista en Sistemas Integrados de Gestión. Docente de UNISANGIL.

[omillan@unisangil.edu.co](mailto:omillan@unisangil.edu.co)

## INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONTROL HUMANO BAJO UN ENFOQUE SOCIALMENTE RESPONSABLE

### PALABRAS CLAVE:

integración, sistemas de gestión, responsabilidad social, gestión del talento humano

### KEY WORDS

integration, management systems, social responsibility, human resources management

## RESUMEN

*El objetivo fue diseñar un modelo que permita la integración y la gestión del control humano según los requisitos de las tres normas: ISO 9001, ISO 140001 y OHSAS 18001, fundamentado en la responsabilidad social de la organización bajo los parámetros de la norma SA 8000.*

*El modelo propuesto integra los siete elementos del control humano HSEQ: responsabilidad, autoridad, funciones, recursos, competencia, concienciación y entrenamiento, y las directrices de responsabilidad social. Para la elaboración del modelo, la metodología desarrollada se fundamenta en las siguientes fases: 1) Identificación de los requisitos de control humano establecidos en cada una de las normas (ISO 9001: 5.5.1, 6.1, 6.2; ISO 14001 y OHSAS 18001: 4.4.1, 4.4.2 para las dos normas) en forma independiente, sobre la base de los requerimientos de la norma SA 8000; 2) Interrelación de los tres sistemas en la dinámica del control humano, con los requerimientos de responsabilidad social establecidos en la norma SA 8000; 3) Integración de los tres sistemas en el control humano bajo el enfoque de responsabilidad social, generando un modelo de gestión integral.*

*El modelo propuesto está conformado por los tres componentes del sistema. En el primer componente o estructura superior del sistema, está presente la dirección de la organización, que establece la política integral. En el segundo componente o estructura media, están presentes las normas; son las directrices o reglas que generan los requisitos del sistema integral. Y un tercer componente o estructura inferior lo integran el recurso humano, el sistema documental (conformado por los planes y programas de formación, de evaluación de desempeño), registros y manuales de competencias.*

## ABSTRACT

*The objective was to design a model which permits the integration of and the control of human resource according to the requirements of ISO 9001, ISO 140001 and OHSAS 18001, which are based on the social responsibility of the organization within the parameters of the specification SA 8000.*

*The proposed model integrates the seven elements of human control HSEQ: Responsibility, authority, functions, resources, competences, sensitization and training, as well as the directives of social responsibility. In order to elaborate the model, the developed methodology is based on the following phases: 1) Identification of the requirements of human control established in each of the specifications (ISO 9001, 5.5.1, 6.1, 6.2; ISO 14001 and OHSAS 18001: 4.4.1, 4.4.2 for the two specifications) in an independent way and on the basis of the requirements of the specification SA 8000. 2) Interrelation between the three systems within the dynamics of human control and in accordance with the requirements of social responsibility established in specification SA 8000. 3) Integration of the three systems of human control focusing on social responsibility, and thus generating integral management.*

*The proposed model consists of three components of the system. The first component represents the management of the organization, which establishes the integral policies. The second component represents the specifications, which are the directives or rules that generate the requirements of an integral system. The third component is human resources with its documentation system (control of business plans and training programs, evaluation of performances), registers and manuals on competition.*

## Introducción

La presente propuesta está orientada a desarrollar un modelo de gestión que integra el control humano a partir de los requisitos de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, fundamentado en la responsabilidad social de la organización bajo los parámetros de la norma SA 8000<sup>1</sup>.

En los siguientes apartados se formula el problema, así como una descripción de la actual situación que atraviesan las organizaciones al momento de establecer mecanismos de control humano bajo los requisitos de las normas de gestión ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, respondiendo a los requerimientos de la norma de responsabilidad social SA 8000; posteriormente, se propone el modelo de gestión integral.

## Descripción del problema

### *Control humano*

Es el primer control de tipo administrativo que se establece en los sistemas de gestión<sup>2</sup>. De acuerdo con Kaplan & Norton<sup>3</sup>, el aprendizaje y el crecimiento determinan la perspectiva que establecen los inductores de actuación para alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera, de los clientes y de los procesos internos. Esto es la base para el desarrollo del cuadro de mando integral en la organización. Este aspecto pone de relieve la importancia del talento humano comprometido con la visión de la organización. Los autores afirman entonces que la gestión en el desarrollo humano es la clave para lograr disminuir la brecha de competencia entre lo requerido por los diferentes sistemas de gestión y lo que se tiene en el momento en la empresa.

Las variables que presentan el control humano son: la responsabilidad, la autoridad, las funciones, los recursos, la competencia (involucra entrenamiento) y la toma de conciencia. En una forma directa, las tres normas presentan estos elementos, aunque se hace visible que cada una los relaciona en forma diferente.

Una buena gestión empresarial debe estar basada en la mejor preparación de su componente humano para afrontar los acontecimientos a través de los cuales dicha gestión se desarrolla, teniendo en cuenta su posible grado de variación<sup>4</sup>.

La alta dirección juega un papel protagónico en la gestión del control humano, aunque no tiene muchas funciones en el contexto de la gestión, pero sí debe asegurar el cumplimiento de las funciones.

En un área inferior se halla el nivel operativo, en el cual se lleva a cabo la mayor cantidad de funciones y tiene menor capacidad de decisión y responsabilidad. La dirección debe asegurar los elementos de competencia, formación y seguimiento.

### **La responsabilidad social y la norma SA 8000**

La Responsabilidad Social es un término amplio, creado como una respuesta del mundo de los negocios a un conjunto de factores operacionales que afectan a todas las partes interesadas en la empresa, incluyendo empleados, comunidad, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, gerencia, propietarios y accionistas.

<sup>1</sup>SOCIALACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. Responsabilidad social 8000. SA 8000. Nueva York: SAI, 2001.

<sup>2</sup>CASTILLO, Diana y MARTÍNEZ, Juan Carlos. Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. Bogotá: ICONTEC, 2006.

<sup>3</sup>KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

<sup>4</sup>FERNÁNDEZ, Alfonso. Sistemas integrados de gestión. México: Norma, 2003.

Estos factores operacionales incluyen el ambiente de trabajo, el cumplimiento con la legislación laboral, la seguridad, la diversidad, la discriminación y los derechos de igualdad, los derechos humanos, la responsabilidad de la comunidad, las preocupaciones ambientales, el ciclo de vida del producto, los aspectos legales y los requisitos reglamentarios. Estos factores pueden no estar directamente vinculados al proceso de fabricación que desarrollan las empresas, pero crean la necesidad de evaluar el cumplimiento, la conformidad y el riesgo pues afectan la organización, su ambiente y su rentabilidad.

Se presenta entonces la posibilidad de medir y auditar este tipo de eventos a través de la implementación de la norma SA 8000; esta es una norma internacional para evaluar la responsabilidad social de proveedores y vendedores. La norma SA 8000 provee los aspectos y la metodología para evaluar las condiciones en los lugares de trabajo; incluyendo el trabajo infantil, la fuerza de trabajo, la seguridad y salud ocupacional, la libertad de asociación, la discriminación, las prácticas disciplinarias, el horario de trabajo, las remuneraciones y la responsabilidad de la gerencia de mantener y mejorar las condiciones de trabajo.

La norma SA 8000  
provee los aspectos y la  
metodología para  
evaluar las condiciones  
en los lugares de  
trabajo

La norma SA 8000 fue creada en 1998 por un grupo internacional encabezado por el Consejo de Prioridades Económicas (CEP) y fue acreditada por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (CEPAA). La SA 8000 es vista como la norma referente a lugares de trabajo más aplicable y con la posibilidad de ser auditada globalmente; puede ser controlada en instalaciones de cualquier tamaño, en cualquier ubicación geográfica y sector industrial<sup>5</sup>.

La norma SA 8000 establece los requisitos que debe cumplir una organización para evidenciar su responsabilidad social. Esta norma se puede alinear en forma consistente con los requisitos de las tres normas anteriormente mencionadas en los aspectos del control humano.

Se hace necesario entonces establecer un método de integración de la gestión en el control humano orientado desde la alta gerencia, como responsable directa en la implementación en diferentes niveles de la organización, que se gestione bajo los principios y requisitos de la norma de responsabilidad social SA 8000. Dicho método lograría constituir un mecanismo de integración del control humano, orientado sobre la base sólida de responsabilidad social. En consecuencia: *¿qué metodología de gestión se requiere desarrollar desde la alta dirección con el fin de administrar en forma integrada el componente humano de la organización para proyectarla como empresa socialmente responsable?*

#### Metodología

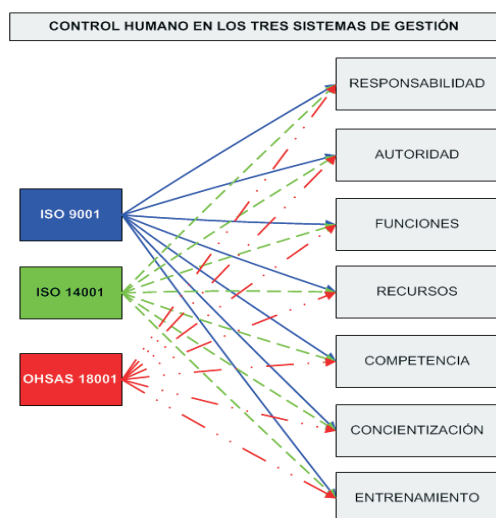
##### ***Fase 1: Identificación de requisitos de control humano en cada norma***

Con base en la conceptualización de control humano, se han identificado los elementos más representativos para éste. Estos elementos se evidencian en la figura 1.

<sup>5</sup> AMADO, Mónica. Propuesta para el desarrollo de una agenda en la gestión de la responsabilidad social en Vimarco Seguridad. Trabajo de pregrado Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2008.

<sup>6</sup> CRUAÑAS, Andreu. Responsabilidad social empresarial y prevención de riesgos laborales (en línea). s.l.: Fundación Prevent, 2005. Disponible en: <http://www.fundacionprevent.com/Formacion/fotos/jornadas/24/sa8000.pdf>

GRAFICO 1



El modelo propuesto parte de la identificación de los requisitos de control humano establecidos en cada una de las normas anteriormente mencionadas, en forma independiente, con base en los requerimientos de la norma SA 8000, los cuales son transversales a cada una de las normas.

Con el fin de lograr estandarización de cada uno de los siete requisitos identificados, se hace necesario obtener una definición clara de cada uno de ellos<sup>7</sup>.

**Responsabilidad:** nivel de reporte y de monitoreo derivado del nivel de autoridad que se otorgue.

**Autoridad:** poder de dirigir a otros para que ejerzan actividades encaminadas al logro de objetivos.

**Funciones:** tarea en cumplimiento de las características de calidad de la misma, con las que se logran los objetivos planteados por la alta gerencia.

**Recursos:** elementos con restricciones de entrada (que tienen la particularidad de ser limitados) a un determinado sistema y variantes entre ellos.

**Competencia:** aplicación del conocimiento, habilidades y comportamientos al desempeño.

**Concienciación:** garantía de que el trabajador tiene la voluntad para desarrollar y aportar a su labor dentro del sistema.

**Entrenamiento:** proceso para cubrir las deficiencias que se presentan por la evolución y mejora de la institución, y que es aplicable al talento humano como complemento de su competencia.

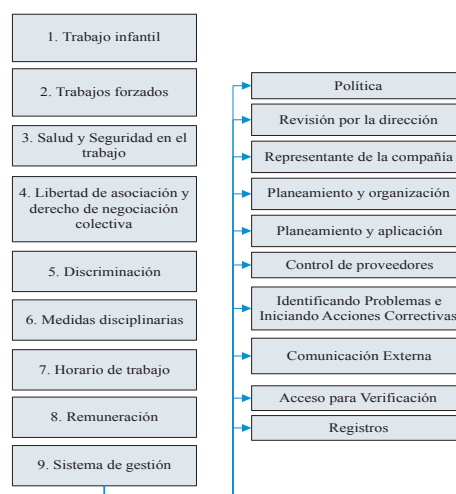
Cada norma de gestión establece los requisitos de control humano a ser cumplidos, tal como se evidencia en la figura 2.

Tabla 1. Elementos de control humano en cada norma de gestión

Elemento del control humano	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Responsabilidad	5.5.1	4.4.1	4.4.1
Autoridad	5.5.1	4.4.1	4.4.1
Funciones	Objetivo, política, misión	4.4.1	4.4.1
Recursos	6.1	4.4.1	4.4.1
Competencia	6.2.1, 6.2.2	4.4.2	4.4.2
Concienciación	6.2.2	4.4.2	4.4.2
Entrenamiento	6.2.1	4.4.2	4.4.2

La norma SA 8000 establece los aspectos para tener en cuenta, referentes a la responsabilidad social para la organización. Estos se muestran en la figura 3.

Gráfico 2. Aspectos de la norma SA 8000



<sup>7</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión de la calidad, directrices para la formación. NTC-ISO 10015. Bogotá: el Instituto, 2003.

Los requisitos establecidos en la norma son consistentes con los elementos de gestión humana que se presentan en las tres normas de gestión. Ello da vía para proyectar una integración desde la dirección de estos sistemas de gestión.

### ***Fase 2: Integración de los elementos del control humano para la alta gerencia***

Las normas establecen los elementos de control humano que, de acuerdo con Francisco López<sup>8</sup>, propenden por una gestión y dirección

organizacional si se logra establecer a través de unos adecuados mecanismos de integración. Estos aspectos y sus respectivos elementos se ven referenciados en la tabla 2, la cual evidencia los elementos que son comunes a cada uno de los sistemas por separado y que posteriormente se plantea integrar a partir del enfoque socialmente responsable.

**Tabla 2.** Integración de los elementos de control humano

ELEMENTOS DEL CONTROL HUMANO	Normas		
	ISO 9001	ISO 14001 - OHSAS 18001	SA 8000
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Calidad</li> <li>? Determinación de los requisitos del cliente y su satisfacción</li> <li>? Política y objetivos</li> <li>? Integridad del sistema</li> <li>? Definición y comunicación de las responsabilidades y autoridades</li> <li>? Representante de la dirección</li> <li>? Establecimiento de los procesos de comunicación</li> <li>? Revisión del sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Definición de la política y la documentación</li> <li>? Comunicación de las funciones, responsabilidades y autoridades</li> <li>? Disposición de recursos humanos especializados, financieros y tecnológicos para la implementación, mantenimiento y mejora del sistema</li> <li>? Asignación de uno o varios representantes</li> <li>? Cumplimiento legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Definición de la política respecto a la responsabilidad social</li> <li>? Revisión periódica de la oportunidad, conveniencia y efectividad de la política</li> </ul>
<b>AUTORIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Toma de decisiones que afecten los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad del sistema</li> <li>? Asignación de recursos y presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Toma de decisiones que afecten el sistema</li> <li>? Ejercicio del liderazgo</li> <li>? Establecimiento del clima organizacional para la implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Toma de decisiones para cumplir y permear los requisitos de la norma</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Realización del plan estratégico de implementación</li> <li>? Mantenimiento de la integridad del sistema</li> <li>? Mejoramiento continuo del sistema</li> <li>? Motivación y concienciación sobre el mantenimiento y mejora del sistema</li> <li>? Establecimiento y mantenimiento de los procesos</li> <li>? Información sobre el desempeño del sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Implementación de planes y programas que motiven y generen conciencia</li> <li>? Mantenimiento de la integridad del sistema</li> <li>? Concienciación sobre el mantenimiento y la mejora del sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Revisión del sistema</li> <li>? Nombramiento de representante</li> <li>? Planeamiento y aplicación de la norma</li> <li>? Control de proveedores</li> <li>? Comunicación externa</li> </ul>

<sup>8</sup>LOPÉZ, Francisco José. El sistema de gestión integrado. Bogotá: ICONTEC, 2008.



<b>RECURSOS</b>	? Determinación y proporción de los recursos para mantener y mejorar el sistema y aumentar la satisfacción del cliente	? Aseguramiento de la disponibilidad de los recursos para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema	? Aseguramiento de la disponibilidad de los recursos para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema
<b>COMPETENCIA</b>	<b>Educación:</b> nivel universitario. <b>Formación:</b> en Auditoría interna. <b>Habilidades:</b> proactivo, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de negociación, orientación al servicio, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de procesos tecnológicos. <b>Experiencia:</b> en implementación de la norma y en dirección organizacional	<b>Educación:</b> nivel universitario. <b>Formación:</b> en Auditoría interna. <b>Experiencia:</b> en implementación de la norma y en dirección organizacional	? Alto grado de conciencia y responsabilidad social ? Buen manejo de relaciones interpersonales.
<b>CONCIENTIZACIÓN</b>	Importancia de las actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, asegurando la disponibilidad de recursos para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema, sobre la toma de decisiones.	Importancia de la conformidad de la política, los procedimientos, sobre los aspectos ambientales significativos, riesgos en salud y seguridad; los impactos y las consecuencias reales y potenciales; el logro de la conformidad del sistema con los requisitos; las consecuencias de desviarse de los procedimientos; comportamiento y beneficios del sistema, sobre la toma de decisiones.	Programas de concienciación y capacitación para todos los trabajadores.
<b>ENTRENAMIENTO</b>	? Auditorías ? Acciones correctivas y preventivas ? Planes de mejora ? Servicio al cliente ? Control de procesos ? Manejo de técnicas estadísticas y análisis de datos ? Toma de decisiones administrativas	? Planes de manejo de incidentes y accidentes ? Plan de gestión de riesgos ? Gestión en planes de emergencia y en S & SO ? Auditorías ? Acciones correctivas y preventivas ? Planes de mejora ? Manejo de técnicas estadísticas y análisis de datos ? Toma de decisiones administrativas ? Control operativo y control operacional	? Comprensión de los requisitos de la norma sobre el personal ? Capacitación de los trabajadores nuevos y/o temporales al entrar en plantilla ? Capacitación para todos los trabajadores

Después de considerar separadamente cada norma con sus requisitos, y tomando aquellos que son comunes en todas, encontramos que cada elemento en el modelo propuesto se integra, pero también teniendo presente que existen particularidades diferenciadoras en el cumplimiento de los requisitos. El desarrollo de la

integración se hace en forma transversal a los siete elementos, tal como se observa en la tabla 3.

**Tabla 3.** Integración de los elementos de control humano para la alta gerencia

ELEMENTOS DE CONTROL HUMANO	INTEGRACIÓN	DOCUMENTOS DE EVIDENCIA
RESPONSABILIDAD	Definición la política integral de responsabilidad social	Política integral
	Evidencia del compromiso con la determinación de los requisitos del cliente	Contratos, planes de gestión integral (mitigación de aspectos y S&SO)
	Reducción de aspectos, impactos y riesgo	
	Cumplimiento de los requisitos de la norma SA 8000	
	Mantenimiento de la integridad del sistema	Sistema integrado en funcionamiento.
	Definición, documentación y comunicación de las funciones, responsabilidades y autoridades	Perfil de cargos
	Designación de un miembro de la dirección o representante del sistema integral	Acta de designación del representante de la gerencia.
	Revisión del sistema de gestión integral	Actas de revisión del sistema integral
	Demostración del compromiso con la mejora continua del desempeño del sistema integral	Indicadores de desempeño del sistema
	Demostración del compromiso para el cumplimiento de las normas legales aplicables	Reducción de quejas y riesgos
AUTORIDAD	Toma de decisiones que afecten el sistema	Caracterización de procesos
	Ejercicio del papel de liderazgo	
	Establecimiento del clima organizacional para la implementación	
FUNCIONES	Desarrollo de planes de implementación	Planes de gestión
	Desarrollo de planes de motivación y concienciación sobre mantenimiento del sistema integral	Planes de motivación Documentación del sistema
RECURSOS	Determinación y proporción de los recursos para mantener y mejorar el sistema integral socialmente responsable	Presupuesto para el desarrollo del sistema integral socialmente responsable
COMPETENCIA	<b>Educación:</b> profesional con especialización en sistemas integrados de gestión	Hoja de vida Perfil del cargo
	<b>Formación:</b> en auditoría interna integral y en direccionamiento estratégico	
	<b>Experiencia:</b> mínimo 2 años en procesos de dirección ; coordinación en mínimo un proceso de implementación de sistemas de gestión integrales	
	<b>Habilidades:</b> pensamiento sistémico, dominio personal, visión compartida, creatividad, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva , negociación, manejo de información, persuasión, observación, integridad, generación de propiedad emergente	



CONCIENCIACIÓN	Sobre la importancia de la conformidad de la política integral sobre el enfoque de responsabilidad social; la pertinencia e importancia de las actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos integrales en calidad, medio ambiente y S&SO y responsabilidad social; los beneficios de un mejor desempeño personal; las funciones y responsabilidad en el logro de la conformidad con los requisitos del sistema integral; las consecuencias de desviarse de los procedimientos establecidos en el sistema integral	Aportes al mejoramiento continuo del sistema integral  Resultado de indicadores de gestión integral
ENTRENAMIENTO	En planes de gestión integral; planes de emergencia; cumplimiento de requisitos de las normas sobre el sistema integral y de requisitos legales; auditorías integrales; acciones correctivas y preventivas; control de procesos; control documental y control humano; y manejo de técnicas estadísticas.	Planes de formación y entrenamiento

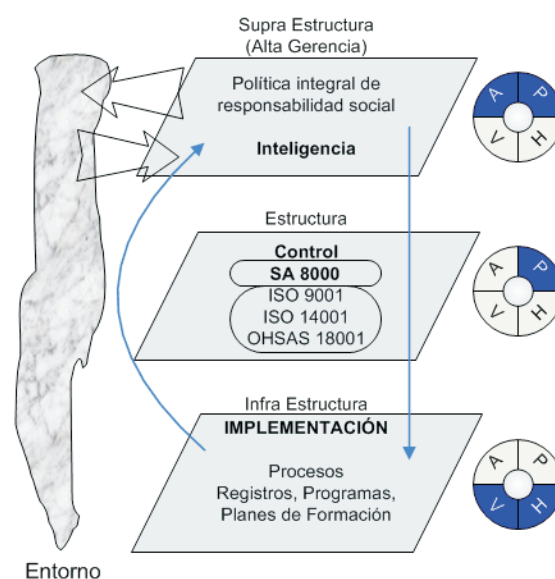
La tabla 3 refleja la posibilidad de integrar los componentes de control humano orientados sobre la base de responsabilidad social en una estructura sencilla y eficaz, la cual se convierte en una herramienta de gestión para la alta dirección, que a su vez se puede desplegar a otros niveles de la organización.

Fase 3. Modelo propuesto de integración de los elementos del control humano para la alta gerencia

Los siete elementos comunes a los tres sistemas de gestión se logran integrar bajo un modelo de sistema que logra eliminar la dispersión que se genera al administrarlos en forma individualizada.

En esta fase se interrelacionan los tres sistemas en la dinámica del control humano, interactuando con los requerimientos de responsabilidad social establecidos en la norma SA 8000. La siguiente figura refleja el modelo propuesto; ha sido tomada y modificada según las necesidades del presente documento, manteniendo la esencia del enfoque sistémico.

**Figura 3.** Sistema propuesto (adaptado de MORALES, Cristina. Estabilidad y cibernética organizacional).



En la *supraestructura*, está presente la dirección de la organización, ejerciendo el primer control de tipo administrativo y unificando los 7 requisitos comunes para cada una de las normas de gestión, sobre los principios y el cumplimiento de requisitos de responsabilidad social establecidos e integrados en la política integral de responsabilidad social.

Las normas conforman la *estructura*. Son las directrices, reglas o control que generan los requisitos del sistema integral aplicables a la alta

gerencia sobre el control humano. Éstas se hallan encabezadas por el sistema.

Además se hace presente la normatividad nacional e internacional que orienta la Responsabilidad Social (Declaración Universal de los Derechos Humanos, Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, entre otras).

El sistema documental conformado por los planes y programas de formación, de evaluación de desempeño, registros y manuales de competencias conformarán la *infraestructura* del sistema.

Un tercer componente o estructura inferior lo integran el recurso humano y el sistema documental conformado por los planes y programas de formación, de evaluación de desempeño, registros y manuales de competencias.

En todo sistema de control, la sinergia que se genera es la previsión. Bajo este aspecto, la alta gerencia se anticipa a las posibles amenazas del entorno, así como fortalece su dimensión interna (en el área de gestión humana), logrando incrementar sus fortalezas.

Como propiedad emergente, se generan aspectos como *el compromiso y la concienciación* por parte de la alta gerencia, la cual dinamiza y permea la cultura organizacional responsable socialmente hacia los niveles inferiores de la organización en busca del mejoramiento institucional. Esto redundará en mejores condiciones laborales y conllevará al posicionamiento de la organización como empresa que presenta ventaja competitiva originada en la formación y evolución de su personal. En consecuencia, cuanto más alto es el grado de interacción entre una organización de desarrollo, más altos serán los grados de sintonía de sus aportes con las necesidades sociales, de pertinencia social y de satisfacción de los actores de su entorno relevante, generando un mejor escenario para el sostenimiento de la organización.

La norma SA 8000  
provee los aspectos y la  
metodología para  
evaluar las condiciones  
en los lugares de  
trabajo

### Conclusiones

Las organizaciones pueden lograr una gestión integral del control humano dinamizada desde la alta gerencia, la cual, bajo el establecimiento de políticas orientadas en la responsabilidad social, logra de una manera efectiva permear sus requerimientos hacia los siguientes niveles de la organización, de tal forma que sea una cultura de trabajo aplicable desde la alta dirección, los jefes, supervisores y los trabajadores de base.

Mediante esta integración se encontró el nivel de equilibrio, a través del cual la alta gerencia puede, de una manera fácil y sencilla, obtener una alineación concordante para la parte humana entre los tres sistemas de gestión. De esta forma se pueden lograr mejores niveles de implementación con vía a la reducción de costos y mejoramiento de la eficacia.

La herramienta de integración socialmente responsable ayuda a que el proceso de control humano sea más efectivo, y conlleva a potenciar la implementación de las buenas prácticas aplicables a los siguientes niveles de la organización, manteniendo los lineamientos sugeridos por el modelo de integración.

Teniendo presente que las normas establecen los requisitos de cumplimiento para el control humano en forma independiente, la tarea de su implementación se convierte en una duplicidad

de esfuerzos. Entonces, se requiere una adecuada metodología que sea consistente con los recursos, actitudes y aptitudes del personal

de la organización y, sobre este aspecto, el modelo propuesto apoya la idea de cumplir los requisitos en un solo escenario.

---

#### BIBLIOGRAFÍA

AMADO, Mónica. Propuesta para el desarrollo de una agenda en la gestión de la responsabilidad social en Vimarco Seguridad. Trabajo de pregrado. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social, 2008. 121 p.

CASTILLO, Diana y MARTÍNEZ, Juan Carlos. Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. Bogotá: ICONTEC, 2006. 234 p.

CRUAÑAS, Andreu. Responsabilidad social empresarial y prevención de riesgos laborales (en línea). s.l.: Fundación Prevent, 2005. Disponible en: <http://www.fundacionprevent.com/Formacion/fotos/jornadas/24/sa8000.pdf>

FERNÁNDEZ, Alfonso. Sistemas integrados de gestión. México: Norma, 2003. 172 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión de la calidad, directrices para la formación. NTC-ISO 10015. Bogotá: el Instituto, 2003. 17 p.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. 412 p.

LOPÉZ, Francisco José. El sistema de gestión integrado. Bogotá: ICONTEC, 2008. 124 p.

MORALES, Cristina. Estabilidad y cibernética organizacional. En: Revista Sistemas. 2006. nro. 50.

SOCIALACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. Responsabilidad social 8000. SA 8000. Nueva York: SAI, 2001.